УДК 351.746.1: 356.13(73+100)

DOI 10.33251/2522-1477-2021-10-94-101

ШУМОВЕЦЬКА Світлана Павлівна,

доктор педагогічних наук, доцент кафедри психології,
педагогіки та соціально-економічних дисциплін,
Національна академія Державної прикордонної
служби ім. Б. Хмельницького
ORCID 0000-0001-5419-1576

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА І РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПІВРОБІТНИКІВ ПРИКОРДОННИХ СЛУЖБ США ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

У статті охарактеризовано роботу щодо розвитку лідерського потенціалу співробітників прикордонних служб США та окремих європейських країн. Детально розкрито значення лідерського потенціалу офіцера, важливість лідерства в системі охорони кордону. Висвітлено основні напрями роботи щодо розвитку особистісних характеристик офіцера як лідера, специфіку формування його лідерських якостей, психологічні основи виховання лідера. Представлено тематику «Курсів безпеки та управління кордоном для старших лідерів» для офіцерів кордону середньої і старшої ланки в Коледжі з управління персоналом ОБСЄ.

Ключові слова: професійна підготовка, лідерство, лідерський потенціал, офіцер-прикордонник, управління, охорона кордону.

Постановка проблеми. У професійній підготовці співробітників прикордонних служб США та багатьох європейських країн розвиток їхнього лідерського потенціалу є пріоритетним. У цих країнах у системі професійної освіти надають першочергової уваги тому, що потрібно в складній, в тому числі бойовій, ситуації: знання і аналітичний розум. Саме тому професійна військова освіта США зосереджена на лідерстві, теорії і практиці управління. Для України такі пріоритети ще не загально визнані. В Збройних силах та правоохоронних органах ще не повсюдним є розуміння того, що офіцери повинні покладатися не так на застосування влади і контроль, як насамперед на інтелект й аналітичний розум, щоб керувати та перемагати у складній ситуації чи динамічній війні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні проблематику лідерства ґрунтовно дослідили вчені закордоном. Р. Гандапас [1], Д. Гоулман, Р. Бояціс та Е. Маккі [2], Р. Дженніфер і М. Роджер [4], С. Мак-Клатчі [8] та ін. детально обґрунтували важливість формування лідерського потенціалу в сфері менеджменту. Щодо військових фахівців цю проблематику досліджують Ф. Анніс [11], С. Гантігтон [17], Е. Хоул [16], М. Лагас [19] та ін. Про певну увагу до проблеми лідерства у Збройних силах України свідчить прийняття Доктрини військового лідерства у Збройних силах України, розроблене у Головному управлінні доктрин та підготовки генерального штабу Збройних сил України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних сил України [5]. На важливість формування українського військового як лідера звертає увагу А. Зелінський [6, 10]. Він вважає, що лідерство є душею армії. Воно означає насамперед прийняття вчасних і правильних рішень в умовах стресу; чітке визначення мети, критичний аналіз наявних ресурсів, пошук шляхів трансформації ресурсів у мету, а згодом й аналіз дій, необхідних для розвитку військового колективу [6]. На думку А. Зелінського, «у новій українській військовій культурі звання має бути ознакою не статусу чи винагороди, а компетентності, заслуги та відповідальності. Відповідальність – це найглибший етичний вимір військового звання. Відповідальність за довірених підлеглих, відповідальність за ефективне виконання завдань, відповідальність за свій обов'язок, за власну гідність і воїнську честь, за власне сумління – ось що має лежати в основі чергового військового звання» [10].

Важливою є позиція британського військового експерта Г. Гранта, який пропонує переосмислити систему лідерства в українській армії, стверджуючи, що система підтримки Збройних сил України не змінилася настільки, наскільки це необхідно. Г. Грант підкреслює, що допоки мислення в штабах залишається радянським, необхідні фундаментальні зміни ніколи не відбудуться. Основна необхідна зміна системи – це насамперед зміна лідерства. Радянський менталітет вимагає контролю та покарання винних. На думку Г. Гранта, це потрібно замінити делегуванням, мотивацією та винагородою. Система, що базується на застосуванні влади, є застарілим похміллям радянської епохи і не підходить для нової сучасної України, вона вбиває Збройні сили України. Г. Грант підкреслює, що офіцери повинні покладатися не на застосування влади і контроль, а мати насамперед інтелектуальну спритність і мудрість, щоб керувати та перемагати у динамічній війні [3].

Щодо діяльності офіцера-прикордонника як лідера прикордонного підрозділу важливе значення мають дослідження О. Луцький і О. Маковський. Зокрема О. Луцький охарактеризував специфіку розвитку управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки [7], О. Маковський – особливості формування лідерських якостей майбутніх офіцерів [9], Загалом учені визнають значення лідерського потенціалу прикордонників, зв'язок лідерства з призначенням і змістом діяльності органів охорони державного кордону, специфікою службових відносин. Проте на сьогодні потребує доопрацювання питання про можливості запозичення зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу з урахуванням реалій професійної діяльності захисників українського кордону. Вивчення зарубіжного досвіду щодо розвитку лідерського потенціалу офіцерів є вкрай нагальним завданням вищої військової школи.

Метою статті є розкриття особливостей роботи з розвитку лідерського потенціалу співробітників прикордонної служби США та європейських країн у системі професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу. Формуванню і розвитку лідерського потенціалу відведено важливе місце в системі військової освіти США, підготовки у цій країні фахівців з охорони кордону. Військова освіта США широко послуговується поняттям професіоналізму. Професіонал в американській армії – це той, хто взяв на себе зобов'язання щодо оборони нації і держави, несе відповідальність за виконання професійних завдань й дотримується етичних норм. В американській армії професіоналізм містить такі три складові: компетентність, відповідальність та відданість своїй справі. Вперше ці якості запропонував брати до уваги у роботі «Солдат і держава: теорія та політика цивільно-військових відносин» С. Гантінгтон [17]. Учений вважає, що офіцерський корпус має спеціалізовані знання, підтримує монополію на освіту та несе основну відповідальність перед суспільством, якому він служить. З огляду на це, на думку вченого, військова освіта має стосуватися питань про військову справу, формування стратегічного мислення, а також організаційних та лідерських якостей [17].

У провідних військових навчальних закладах США (Військова академія (Вест-Пойнт, штат Нью-Йорк), Військово-морська академія (Аннаполіс, штат Меріленд), Академія військово-повітряних сил (Колорадо-Спрінгс, штат Колорадо), Школа спеціальних операцій військово-повітряних сил (Херлберт-Філд, штат Флорида), Академія берегової охорони (Нью-Лондон, штат Коннектикут)) акцентовано увагу на набутті курсантами лідерського досвіду, що передбачає чотири напрями роботи: навчання, загартування характеру, фізичну і військову підготовку [21].

Пріоритетом системи військової професійної освіти в США, які мають найбільш ефективні збройні сили світу, є увага до того, що потрібно в бойовій ситуації: знання і аналітичний розум. Саме тому професійна військова освіта США зосереджена на лідерстві, теорії і практиці управління, вивченні військової історії, оперативної доктрини, національної оборонної політики, плануванні та прийнятті рішень, юридичних обов'язках і професійній етиці. Академічні оцінки передусім стосуються продуктивності й здатності ефективно функціонувати як лідер і член команди. У методиці навчання базового курсу переважає експериментальне навчання, що ґрунтується на вивченні конкретних випадків та використанні

імітаційних пристроїв і практичних додатків. Другий етап – навчання в командній школі озброєння і обслуговування. Тут використовують методики навчання в невеликих групах, призначені для поліпшення здатності офіцера аналізувати і вирішувати проблеми, спілкуватися усно і письмово, ефективно взаємодіяти і застосовувати оперативну доктрину. Щоб стимулювати міждисциплінарне мислення, майбутні фахівці вивчають особливості бойових дій та бойової підтримки, доктрину застосування різних видів зброї [20].

Великого значення у військових навчальних закладах США надають також питанням психологічних основ управління, формуванню у майбутніх офіцерів практичних навичок керівництва, запозичених з менеджменту. Тут загальноприйнятою є думка про те, що управлінська компетентність офіцерського складу підвищує ефективність дій підрозділів. Як зазначає Ф. Анніс, навіть дії сержантів – молодших лідерів – мають стратегічний вплив як на успіх кампаній, так і на національну безпеку [11].

Методика навчання військовослужбовців навичок управління ґрунтується на спільності особистих цілей з цілями діяльності, передачі соціокультурних стандартів і досвіду подолання труднощів, на засвоєнні певних алгоритмів, схем, зразків необхідних дій. Філософія військового навчання, пише В. Кейн, передбачає докладні огляди та аналіз після дій в імітаційних бойових умовах. Під час таких навчань рішення лідерів і наслідки цих рішень оцінюють з використанням автоматизованих записів дій, спостережень контролерів і, що суттєво, на основі думок учасників підрозділу. Методика також допомагає навчати майбутніх офіцерів мислити та критично сприймати навколишнє середовище. Дж. Кеннеді та К. Нейлсон підкреслюють, що офіцерський корпус може успішно діяти на полі бою тільки завдяки здатності ефективно мислити [18]. Дж. Карафано, А. Кочемч також вважають, що вміння мислити потрібне для того, щоб застрахуватися від несподіваних оперативних і стратегічних вимог, тобто це найкраща підготовка до ситуацій невизначеності, що можуть виникнути під час планування та проведення операцій. На думку дослідників, підготовка освіченого офіцерського корпусу, який має навички критичного мислення, може бути найважливішим внеском, який міністерство оборони може зробити у зміцнення збройних сил [13].

Свою чергою у Федеральному центрі підготовки співробітників правоохоронних органів (FLETC – Federal Law Enforcement Training Centers) (м. Глінко, штат Джорджія), що здійснює підготовку фахівців (керівників, менеджерів, працівників) для Митно-прикордонної служби США, програма базової підготовки готує професійних співробітників правоохоронних органів з інструментами, необхідними для оперативної ефективності, знанням тактики та методики правозастосування, спроможних вирішувати завдання все більш глобалізованого і складного характеру, забезпечувати безпеку кордонів і запобігати тероризму. В курсі базової підготовки акцент ставиться на розумінні всіма учасниками основних цінностей правоохоронних органів. Йдеться про дисципліну, ідентифікацію себе з агентством, високу внутрішню мотивацію, професіоналізм, упевненість. Філософія навчання у центрі передбачає високі стандарти базової підготовки, яка є фундаментом прикордонної служби [15].

У Федеральному центрі підготовки передбачено декілька програм, що передбачають розвиток лідерських навичок представників прикордонного відомства. Зокрема навчальна програма «Лідерство в кризовій ситуації» побудована на наукових дослідженнях і призначена допомогти співробітникам правоохоронних органів і керівникам служб з надзвичайних ситуацій федеральних, штатних установ підвищити рівень лідерських навичок, необхідних у критичних ситуаціях. Оскільки критичні події можуть сильно відрізнятися за розміром, обсягом і впливом, ця програма фокусується на основних концепціях комунікації, співпраці, критичного мислення й особливостях прийняття рішень.

За рахунок використання інноваційних технологій програма «Лідерство в кризовій ситуації» передбачає створення середовища, яке формує здатність учасників застосовувати лідерські навички, навички міжособистісного спілкування і прийняття рішень у кризовій ситуації. Програма бере до уваги вимоги національної безпеки в прикордонній сфері, необхідність формування компетенцій ведення переговорів, міжособистісного спілкування, вирішення проблем та управління ризиками.

Ще одна навчальна програма «Лідерство через розуміння людської поведінки» допомагає учасникам краще зрозуміти себе, міжособистісну динаміку і те, як їхні сильні й слабкі сторони та ролі в робочих групах і командах впливають на результат місії Митно-прикордонної служби. Фахівці дізнаються, як адаптуватися і використовувати сильні сторони один одного, щоб досягти ефективних результатів місії. Програма «Лідерство через розуміння людської поведінки» передбачає розвиток самосвідомості й здатності розпізнавати поведінкові стилі для налагодження відносин. Після того, як робочі групи / учасники вивчають сильні сторони і переваги, пов'язані з поведінковими стилями і системами цінностей, вони розробляють стратегії для ефективного досягнення цілей. Програма необхідна для створення більш ефективних робочих груп і команд, використання переваг кожного учасника групи [15].

Загалом навчальні програми роблять наголос на базових навичках правоохоронних органів і пріоритетах Митно-прикордонної служби. Слухачі відпрацьовують також навички інтерв'ювання, аналізу поведінки і складання звітів. Серед методів навчання передбачено лекції, обговорення у невеликих групах, вирішення завдань, ситуативне моделювання, ділові ігри, індивідуальні й групові презентації, комп'ютеризовані опитувальники щодо стилю управління. Для підтвердження засвоєння програми слухачі складають письмовий іспит, демонструють 7–10-хвилинну вступну презентацію і 40-хвилинну презентацію плану заняття.

Отже, професійна підготовка співробітників Митно-прикордонної служби США є важливим елементом успішного виконання місії прикордонного нагляду. Навчальні заклади використовують комплексний підхід до навчання, звертаючи увагу на формування цінностей та розуміння місії прикордонної служби, набуття співробітниками професійних умінь та навичок, формування у них комунікативних умінь (інтерв'ю, написання звітів, опитування пасажирів). У методиці навчання використовують теоретичні та практичні заняття, виконання ситуативних завдань, ділові ігри, тренінги.

У Європейському Союзі також діє багато програм щодо розвитку лідерського потенціалу співробітників прикордонних служб. Зокрема важливе значення має діяльність Коледжу з управління персоналом ОБСЄ (BMSC – Border Management Staff College Table of Contents). Коледж є першим міжнародним центром підготовки спеціалістів з охорони кордонів, який надає всім 57 державам-учасницям ОБСЄ та 11 партнерам для співпраці спільну платформу для діалогу, обміну інформацією з питань прикордонної безпеки [12]. З часу створення Коледжу в 2009 році він організував підготовку майже трьох тисяч представників середньої та вищої ланки безпеки й управління з 54 країн. Колегія з управління персоналом ОБСЄ є єдиним пунктом надання знань, поєднаним з дослідженнями та розробками, що полегшує обмін інформацією між державами-учасницями ОБСЄ та партнерами, у тому числі з національними навчальними закладами і відповідними міжнародними організаціями.

Коледж організовує різні курси, зокрема «Курси безпеки та управління кордоном для старших лідерів» для офіцерів кордону середньої і старшої ланки, офіцерів митниці, імміграції, поліції, відділів контролю за наркотиками, інструкторів національної прикордонної служби / поліцейських та митних академій. Курси безпеки та управління кордонами для старших лідерів – це один рік змішаного курсу навчання (поєднує лекції в аудиторії та онлайнове навчання), який спрямований на підвищення професійних навичок керівників прикордонної безпеки відповідно до міжнародних стандартів. Курс поєднує знання з різних дисциплін для досягнення взаємосумісності під час управління кордонами. Учасники вивчають і досліджують важливі особливості сучасного середовища безпеки, різні аспекти загроз, концепції безпеки та управління кордонами ОБСЄ, методику вирішення конфліктів, особливості стратегічного мислення, управління та лідерства. Навчальний план складається з трьох модулів: «Сучасні проблеми безпеки та управління кордонами», «Управління та лідерство», «Сучасні та нові тенденції управління безпекою кордонів».

Своєю чергою «Курс прикордонного управління» присвячений вивченню принципів і стандартів концепції безпеки кордонів і управління ОБСЄ, яка охоплює всі три аспекти

безпеки, зокрема військово-політичний, економічний, екологічний та людський. Курс складається з семи модулів, які представляють всеосяжний підхід ОБСЄ до ефективної безпеки кордонів і управління ними. Кожен з модулів відображає відповідні передові практики та передбачає вивчення специфіки гарантування безпеки кордонів і управління в регіоні ОБСЄ; моделей прикордонної безпеки та управління (військово-політичний вимір); економічних та екологічних чинників безпеки кордонів і управління ними (економічний та екологічний вимір ОБСЄ); людських ресурсів прикордонного контролю й управління (людський вимір ОБСЄ).

Під час вивчення усіх курсів серед методів навчання переважають:

- самонавчання в електронному середовищі (електронне навчання);
- лекції та презентації;
- обговорення з теми;
- групові вправи;
- групові дослідницькі проекти;
- дискусії та вправи за підтримки експертів;
- круглі столи з експертами дипломатичної спільноти;
- навчальні візити (поїздки на кордон) [14].

Загалом курси, що їх проводить Колегія з управління персоналом ОБСЄ, допомагають готувати вищих посадових осіб з охорони кордонів, створюють можливості для їхнього професійного розвитку, вдосконалення професійних навичок з охорони кордонів відповідно до міжнародних стандартів.

Отже, для підвищення управлінського рівня майбутніх офіцерів-прикордонників важливо розвивати їхній лідерський потенціал, ознайомити їх з тим, що означає бути лідером, як треба організовувати роботу в команді, як управляти підлеглими та відповідати за керівництво прикордонним підрозділом. З урахуванням досвіду зарубіжних країн доцільно пропонувати майбутнім фахівцям Державної прикордонної служби України самостійно дослідити проблематику лідерства та управління прикордонним підрозділом. Важливо пропонувати їм такі теми, як «Система лідерства в армії США», «Підготовка лідерів у армії США», «Лідерський курс у Військовій академії США (United States Military Academy)», «Лідерство, теорія і практика управління у професійній військовій освіті США». Щодо українських реалій це були теми на кшталт: «Лідерство – душа армії (А. Зелінський)», «Військове лідерство як прийняття рішень», «Лідерство в умовах динамічної війни», «Військове лідерство і відповідальність», «Цінності військового лідерства», «Лідерство і нова українська військова культура», «Лідерство і шлях української армії до перемоги» та ін. Важливими мають бути також дослідження лідерського потенціалу офіцера-прикордонника, лідерства в системі охорони кордону, характеристики офіцера як лідера прикордонного підрозділу, специфіки формування лідерських якостей офіцера-прикордонника, психологічних основ виховання лідера у Державній прикордонній службі України.

Такі дослідницькі методи допоможуть розвивати інтелектуальні здібності майбутніх офіцерів-прикордонників, формувати їх як національну інтелектуальну еліту. Виконуючи такі роботи, курсанти матимуть можливість розширити та систематизувати теоретичні знання з проблематики управління, управлінського впливу та лідерства, зможуть з'ясувати, що означає бути лідером, як організовувати роботу в команді, як управляти підлеглими та нести відповідальність за керівництво прикордонним підрозділом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для розвитку лідерського потенціалу співробітників прикордонних відомств у зарубіжних країнах використовують комплексний підхід до навчання, звертаючи увагу на формування аналітичного мислення, набуття професійних управлінських умінь та навичок. У методиці навчання широко використовують теоретичні та практичні заняття, виконання ситуативних завдань, ділові ігри, тренінги. Вивчення досвіду професійної підготовки співробітників митної та прикордонної служб США, персоналу прикордонних відомств європейських країн має важливе значення для підвищення ефективності професійної підготовки захисників кордону України.

Перспективами подальших наукових досліджень є визначення ролі гуманітарних дисциплін у системі професійної підготовки представників прикордонників відомств США та країн Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Гандапас Р. Харизма лідера / пер. з рос. А. Стояновської. Дніпро: Моноліт, 2020. 296 с.
2. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2021. 288 с.
3. Грант Г. Як українцям побудувати армію, здатну перемогти Путіна. URL: sensor.net.ua (дата звернення: 10.09.2019).
4. Дженніфер Р., Роджер М. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2019. 248 с.
5. Доктрина військового лідерства у Збройних силах України. Київ: Головне управління доктрин та підготовки генерального штабу Збройних сил України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних сил України, 2020. С. 11–19. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf (дата звернення: 28.08.2020).
6. Душа війська: як АТО стала територією автентичності українського воїнства. Україна молода. № 143. 29.11.2017. URL: <https://www.umoloda.kiev.ua/number/3244/188/118208/> (дата звернення: 28.08.2019).
7. Луцький О. Л. Розвиток управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2013. 16 с.
8. Мак-Клатчі С. Будь лідером: вирішуй, плануй, дій / пер. з англ. І. Гнатковської. Харків: Віват, 2020. 208 с.
9. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів: дис. ... канд. пед. наук: 20.02.02. Хмельницький, 2002. 145 с.
10. Сампан І. Настав час повернути Збройним силам функцію школи життя. Для чого армії капелани? URL: ua.112.ua (дата звернення: 11.09.2019).
11. Annis F. C. A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Developmen. URL: medium.com (last accessed: 28.07.2019).
12. Border Management Staff College. URL: <https://www.oscebmssc.org/en/> (last accessed: 11.09.2019).
13. Carafano J., Kochems A. Rethinking Professional Military Education. The Heritage Foundation. Washington, 2005. № 976. URL: www.heritage.org (last accessed: 11.09.2019).
14. Courses: Border Management Staff Course / OSCE. URL: www.oscebmssc.org (last accessed: 28.07.2019).
15. Customs and Border Protection, Officer Basic Training / Federal Law Enforcement Training Centers (FLETC). URL: www.fletc.gov (last accessed: 28.07.2019).
16. Hoyle E, Wallace M. Educational Leadership: Ambiguity, Professionals and Managerialism. SAGE Publications Ltd, 2005. 212 p.
17. Huntington S. P. The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations. New York: Belknap Press. 1957. 534 p.
18. Kennedy G., Neilson K. Military Education: Past, Present, and Future. London: Praeger, 2002. 256 p.
19. Lagace M. How the U.S. Army Develops Leaders. URL: hbswk.hbs.edu (last accessed: 28.07.2019).
20. Military Professional Education System. URL: education.stateuniversity.com (last accessed: 28.07.2019).
21. United States Military Academy / Wikipedia: the free encyclopedia. URL: en.wikipedia.org (last accessed: 30.06.2019).

References

1. Handapas, R. (2020). Kharyzma lidera [*A Leader's Harisma*] / per. z ros. A. Stoianovskoi. Dnipro: Monolit, 296 s. [in Ukrainian].
2. Goulman, D., Boiatsis, R., Makki, E. (2021). Emotsiyni intelekt lidera [*Unleashing the Power of Emotional Intelligence*] / per. z anhl. Valeriia Hlinka. Kyiv: Nash format. 288 s. [in Ukrainian].
3. Hrant, H. Yak ukraintsiam pobuduvaty armiiu, zdatnu peremohty Putina [*Yow Ukrainians should Build the Army Capable of Defeating Putin*]. Retrieved from: https://censor.net.ua/ua/resonance/3048160/yak_ukrayintsyam_pobuduvaty_armiyu_zdatnu_peremogty_putina (Last accessed: 10.09.2019). [in Ukrainian].
4. Dzhennifer, R., Rodzher, M. (2019). Tekhnika ukhvalennia rishen. Yak lidery robliat vybir [*Creting Great Choicts. A leader's Guide to Integrative Thinking*] / per. z anhl. Nataliia Koshmanenko. Kyiv: Nash format. 248 s. [in Ukrainian].
5. Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh sylakh Ukrainy [*The doctrine of military leadership in the Armed Forces of Ukraine*]. Kyiv: Holovne upravlinnia doktryn ta pidhotovky heneralnogo shtabu Zbroinykh syl Ukrainy spilno z Tsentrom operatyvnykh standartiv i metodyky pidhotovky Zbroinykh syl Ukrainy, 2020. S. 11-19. Retrieved from: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroinykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf [in Ukrainian].
6. Dusha viiska: yak ATO stala terytoriiu avtentychnosti ukrainskoho voinstva [*Soul of the Army: How the ATO Area Became the Territory of Authenticity of the Ukrainian Army*]. Ukraina moloda. № 143. 29.11.2017. Retrieved from: <https://www.umoloda.kiev.ua/number/3244/188/118208/> (Last accessed: 28.08.2019). [in Ukrainian].
7. Luts'kyi, O.L. (2013). Rozvytok upravlins'koi kompetentnosti kerivnykh kadriv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy u protsesi fakhovoi pidhotovky [*Development of managerial competence of managers of the State Border Guard Service of Ukraine in the process of professional training*]: avtoref. dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.04 / Nats. akad. Derzh. prykordon. sluzhby Ukrainy im. Bohdana Khmelnytskoho. Khmelnytskyi. 16 s. [in Ukrainian].
8. Mak-Klatchi, S. (2020). Bud liderom: vyrishui, planui, dii [*Work Smarte, reduce Stress, and lead by Example*] / per. z anhl. I. Hnatkovskoi. Kharkiv: Vivat. 208 s. [in Ukrainian].
9. Makovskyi, O.K. (2002). Formuvannia liderskykh yakosti maibutnikh ofitseriv [*Formation of leadership qualities of future officers*]: dys. ... kand. ped. nauk: 20.02.02. Khmelnytskyi. 145 s. [in Ukrainian].
10. Sampan, I. Nastav chas povernuty Zbroinym sylam funktsiiu shkoly zhyttia. Dlia choho armii kapelany? [*It Is Time to Return to the Armed Forces the Function of the University of Life. Why the Army Chaplains?*]. Retrieved from: <https://ua.112.ua/interview/nastav-chas-povernuty-zbroinym-sylam-funktsiiu-shkoly-zhyttia-dlia-choho-armii-kapelany-427548.html> (Last accessed: 11.09.2019). [in Ukrainian].
11. Annis, F.C. A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Developmen. Retrieved from: medium.com (last accessed: 28.07.2019). [in English].
12. Border Management Staff College. Retrieved from: <https://www.oscebmssc.org/en/> (last accessed: 11.09.2019). [in English].
13. Carafano, J., Kochemc, A. Rethinking Professional Military Education. The Heritage Foundation. Washington, 2005. № 976. Retrieved from: www.heritage.org (last accessed: 11.09.2019). [in English].
14. Courses: Border Management Staff Course / OSCE. Retrieved from: www.oscebmssc.org (last accessed: 28.07.2019). [in English].
15. Customs and Border Protection, Officer Basic Training / Federal Law Enforcement Training Centers (FLETC). Retrieved from: www.fletc.gov (last accessed: 28.07.2019). [in English].
16. Hoyle, E, Wallace, M. Educational Leadership: Ambiguity, Professionals and Managerialism. SAGE Publications Ltd, 2005. 212 p. [in English].

17. Huntington, S.P. The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations. New York : Belknap Press. 1957. 534 p. [in English].
18. Kennedy, G., Neilson, K. Military Education: Past, Present, and Future. London: Praeger, 2002. 256 p. [in English].
19. Lagace, M. How the U.S. Army Develops Leaders. URL: hbswk.hbs.edu (last accessed: 28.07.2019). [in English].
20. Military Professional Education System. Retrieved from: education.stateuniversity.com (last accessed: 28.07.2019). [in English].
21. United States Military Academy / Wikipedia: the free encyclopedia. Retrieved from: en.wikipedia.org (last accessed: 30.06.2019). [in English].

SHUMOVETSKA Svitlana, Doctor of Pedagogic Sciences, Associate Professor, National Academy of the State Border Service named after B. Khmelnytsky.

VOCATIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF THE US AND EUROPEAN COUNTRIES BORDER GUARDS

Abstract. *This article outlines the work on development of leadership potential of the US and separate European countries border guards. It elaborates in detail the significance of the officer leadership potential, importance of the leadership in the border protection system. There are enlightened the main lines of work on development of personal attributes of the border guard officer as a leader, specific features of his leadership skills formation, psychological basis of leadership training.*

The author discloses the programs of leadership development, being deployed in the Federal Training Center of the US Customs and Border Protection. The "Leadership in a crisis environment" training program is based on the research studies and is supposed to help law enforcement officials to raise the level of leadership skills required in crisis. This program focuses on the basic concepts of communication, cooperation, critical thinking and the features of decision-making. It provides for the creation of an environment that shapes the ability of participants to apply leadership qualities, interpersonal communication and decision-making skills in a crisis situation. In its turn, the "Leadership through Understanding Human Behavior" training program helps participants better understand themselves, interpersonal dynamics, and how their strengths and weaknesses and roles in working groups and teams affect mission outcomes. The program provides for the development of self-consciousness, the ability to recognize behavioral styles to establish relationships, required for the creation of more effective working groups and teams. There presented the topics of the "Security and Border Management Courses for Senior Leaders" for middle and senior border officers at the OSCE Border Management Staff College. It is found that in order to develop the leadership potential of border officials, foreign countries apply an integrated approach to training, paying attention to the formation of analytical thinking, the acquisition of professional management skills and abilities. In the training methodology, theoretical and practical classes, situational tasks, business games, trainings are widely used.

Taking into account foreign experience, in order to increase the managerial level of future border guard officers, it is proposed to familiarize them with what it means to be a leader, how to organize work in a team, how to manage subordinates and be responsible for leading the border unit. There also outlined the importance of research on the leadership potential of the border guard officer, leadership in the border protection system, the characteristics of the officer as a leader of the border unit.

Key words: vocational training, leadership, leadership potential, border guard officer, management, border protection.

*Одержано редакцією: 03.08.2021 р.
Прийнято до публікації: 15.08.2021 р.*